skills UP
Développez vos compétences

Manuel d'utilisation du support

Entretien Annuel de Développement

A l'attention des Responsables d'Entretien

SOMMAIRE

I - Les finalités de l'Entretien Annuel de Développement

II - Le déroulement de l'entretien

III - Le support d'entretien

IV - Le traitement des supports

V - Annexes :
1- Modèle « Lettre prise de rendez-vous avec le collaborateur »
2- Utilisation du site Internet de saisie des Entretiens Annuels
3- Consultation de l'historique formation du collaborateur

I – LES FINALITES DE L'ENTRETIEN

L'entretien annuel de développement est pour tout responsable hiérarchique un véritable outil de management.

Moment privilégié de communication, l'entretien annuel développement est l'occasion de :

- ☞ faire un bilan sur les résultats de votre collaborateur sur l'année écoulée et sur la façon dont ces résultats ont été obtenus ;
- ☞ de déterminer et formaliser ses points forts et ses axes de progrès ;
- ☞ de planifier des plans de développement pour l'année à venir (formation) ;
- ☞ de recenser ses attentes et souhaits d'évolution.

II – LE DEROULEMENT DE L'ENTRETIEN

Au cours de l'entretien, vous ferez part à votre collaborateur de votre évaluation de ses performances au cours de l'année écoulée en soulignant ses points forts et ses points d'amélioration et en utilisant des exemples concrets passés pour justifier votre analyse.
Puis, vous envisagerez l'avenir en abordant les pistes de progrès, les formations possibles et son évolution professionnelle.

Afin que l'entretien se déroule dans de bonnes conditions, nous vous demandons :

Avant l'entretien :

- ♦ De prévenir le collaborateur de la date de rendez-vous, en veillant à ce qu'il ait le temps de le préparer, tout comme vous. Nous vous suggérons un minimum de 5 jours à l'avance. Une lettre type de convocation est jointe en annexe (annexe 1).
- ♦ De lui remettre avec la lettre de convocation, le guide de préparation à l'entretien annuel d'évolution et le support d'entretien qui se trouvent sur le site des entretiens (annexe 2).

Pendant l'entretien :

- ♦ De faire en sorte de ne pas être interrompu pendant l'entretien (basculez votre ligne téléphonique et éteignez votre portable…).
- ♦ De remettre au collaborateur une copie de son historique formation.
- ♦ De prendre le temps de l'écouter de manière active.

III– LE SUPPORT D'ENTRETIEN

Vous devez saisir les informations dans le Portail RH/Entretiens Annuels (Site internet, Cf manuel annexe 2).

La date limite de retour des entretiens est fixée au 31 MAI 2009.

Le support permet de formaliser ce que vous pensez de l'activité du collaborateur et de répondre à ses observations.

Il est constitué de plusieurs volets :

1er volet : Bilan de l'année écoulée

- *Fonction*

Sont indiqués dans cette partie les changements éventuels intervenus dans les activités ou responsabilités du collaborateur au cours de l'année écoulée pouvant influencer les résultats obtenus.
C'est le moment pour refaire le point sur la définition de poste de votre collaborateur.

- *Evaluation des compétences :*

1) Evaluation des Compétences démontrées au cours de l'année écoulée

Vous devez dans cette partie évaluer le niveau des compétences du collaborateur en s'appuyant sur les définitions de compétences et des niveaux de maîtrise de chaque compétence (en annexe 4). Il vous sera également demandé d'évaluer le niveau requis pour le poste occupé par le collaborateur.

Les Core Compétences sont les compétences requises et évaluées dans l'ensemble des entités du groupe Ricoh Europe, elles sont à évaluer pour tous les collaborateurs quelques soit leur poste.

Les Compétences Fonctionnelles, sont elles aussi communes au différentes entités du groupe Ricoh, mais celles-ci tiennent compte du poste occupé. Il se peut donc que certaines ne soient pas requises dans le poste.

L'évaluation des Compétences Managériales, uniquement requises pour les postes ayant de l'encadrement, se fait sur la même échelle.

L'évaluation de ces compétences se fait sur une échelle de 7 niveaux allant de « 0 » à « 3 » (0 / 0,5 / 1 / 1,5 / 2 / 2,5 / 3), la case non requis est disponible pour

les compétences fonctionnelles et managériales. Cette même échelle sera utilisée pour l'évaluation du niveau requis pour le poste.

2) Evaluation de compétences spécifiques au Poste : compétences métier

Pour certains postes possédant un référentiel propre au métier, vous évaluerez en plus des compétences ci-dessus, le niveau de compétences métier de votre collaborateur en utilisant les systèmes d'évaluation mis en place (QCM, tests…).

3) Détermination des Points / Domaines techniques et/ou comportementaux à améliorer et/ou en progrès

A titre d'encouragement et de reconnaissance, vous indiquerez les points ou domaines métier et/ou comportementaux dans lesquels le collaborateur a progressé.
Vous indiquerez également les points ou domaines dans lesquels le collaborateur doit s'améliorer.
Ces points doivent vous servir à établir les plans de développement à mettre en place avec votre collaborateur ainsi que les besoins de formations de votre collaborateur.
Ces points ou domaines peuvent être professionnels et/ou comportementaux.

2ème volet : Développement et Formation

Ce volet est destiné à formaliser les actions visant à améliorer les compétences et/ou performances du collaborateur.

Ces actions visent en particulier à faire progresser le collaborateur sur les points d'amélioration détectés dans les volets précédents.

Afin d'aborder le point formation avec un maximum d'éléments concrets, nous vous recommandons de vous référer à l'**Historique Formation** que vous trouverez sous le portail internet RH (voir annexe 3)

Le volet formation comprend 2 parties :

1) Evaluation des formations suivies par le collaborateur au cours de l'année écoulée :

Il convient d'indiquer dans ce tableau l'intitulé de la ou des formations suivies par le collaborateur depuis le dernier entretien (C.f. Historique Formations), d'évaluer l'atteinte de ces objectifs fixés avant le départ en formation, de

préciser la fréquence d'application de la formation, et vos éventuels commentaires.

2) *Demandes de formation dans la fonction actuelle au regard de l'évaluation des compétences du collaborateur :*

En ce qui concerne les actions de formation souhaitées, il est indispensable que vous précisiez la nature des besoins (domaines et types de formation) ou les objectifs attendus, ainsi que la période envisagée et surtout que vous **validiez chaque demande de formation** (Favorable / Non favorable - encadrant / collaborateur). **Les demandes non validées ne seront pas prises en compte**

Il doit figurer dans cette partie les formations demandées par le collaborateur, même si vous ne souhaitez pas donner un avis favorable.

Pour rappel, la mise en œuvre des demandes de formation des entretiens de 2009, s'effectuera au cours de l'année civile 2010.

Pour toutes les demandes de formations techniques et commerciales prévues dans le catalogue de formations de l'Université RICOH, celles ci devront être demandées directement à l'Université RICOH .

3ème volet : Evolution Professionnelle

Ce volet aborde les souhaits d'évolution exprimés par le collaborateur au cours de l'entretien.
Ce dernier devra vous préciser la nature de son projet professionnel et les raisons qui le motivent ainsi que ses atouts et points d'amélioration pour pouvoir prétendre à ce poste.
Vous donnerez votre avis et conseil au regard de l'évolution demandée.
Si nécessaire, votre RRH est disponible pour réaliser un **entretien professionnel** avec votre collaborateur.

4ème volet : Mobilité géographique

Vous demanderez et noterez son degré le mobilité géographique de votre collaborateur.

5ème volet : Observations et engagements du responsable hiérarchique

Ce cadre est à remplir sur les bases des observations du responsable hiérarchique lors de l'entretien. Vous indiquerez dans ce volet vos commentaires généraux sur le déroulement de l'entretien, votre appréciation générale ou tout commentaire que vous jugerez utile.
Vous indiquerez vos propres engagements en vue du développement des compétences de vos collaborateur.
Lorsque vous aurez terminé la saisie de l'entretien, vous validerez celui-ci pour permettre ensuite au collaborateur de saisir ses observations et engagements.

6ème volet : Observations et engagements du collaborateur

Ce cadre est à remplir par votre collaborateur à la fin de l'entretien ou quelques jours après. Il peut y porter des observations, concernant les conditions d'exercice de sa fonction, de type : responsabilité, statut, rémunération, activités, fonctionnement de son entité…
Il y indiquera ses propres engagements pour l'année à venir.

Vous aurez en charge la saisie des informations sur le support d'entretien via le Portail RH.
Vous validerez le document qui devra ensuite être validé par le collaborateur.
2 possibilités s'offriront ensuite à lui :

- Soit il valide définitivement l'entretien ;

- Soit il vous renvoie l'entretien pour que celui-ci soit modifié, s'il estime que les informations portées sur le support ne reflète pas l'entretien qui vient d'avoir lieu. (informations erronées ou manquantes) sachant qu'il peut aussi utiliser la partie commentaire pour s'exprimer. Dans ce cas, le collaborateur ne devra pas oublier d'indiquer les informations à modifier dans la partie « Observation du collaborateur ». Lorsque vous aurez modifié les informations, le collaborateur pourra alors valider définitivement l'entretien.

IV – LE TRAITEMENT DU SUPPORT D'ENTRETIEN

La D.R.H. centralise l'ensemble des supports d'entretien saisis.
Elle analyse les informations contenues dans les supports et en particulier celle relatives :

- Aux évaluations métier et comportementales dans le cadre de la gestion des compétences ;
- aux demandes de formation pour préparation du plan de formation ;

- aux souhaits d'évolution professionnelle, de mobilité, dans le cadre de la gestion des carrières.

ANNEXE 1

LETTRE TYPE « PRISE DE RENDEZ-VOUS ENTRETIENS ANNUELS DE DEVELOPPEMENT

Objet : Entretien annuel de Développement

M.,

En ce début d'année, je souhaite vous rencontrer dans le cadre de l'entretien annuel de Développement.

Je vous propose le (date) à (heure) (lieu)

L'objectif de cet entretien est de faire le point sur notre collaboration et d'échanger sur les sujets suivants :

- Le bilan de l'année écoulée ;
- Vos compétences et aptitudes personnelles ;
- Vos éventuels besoins de formation ;
- Vos souhaits d'évolution professionnelle et géographique.

Afin de préparer cet entretien, **je vous recommande d'utiliser le « guide de préparation à l'entretien annuel de développement »** , ainsi que le support d'entretien annuel correspondants à votre fonction. Vous les trouverez sur notre site Intranet, rubrique « Life/Ressources Humaines/Procédures/Entretien annuel de développement » ou dans Zebox, DRSH Publique.

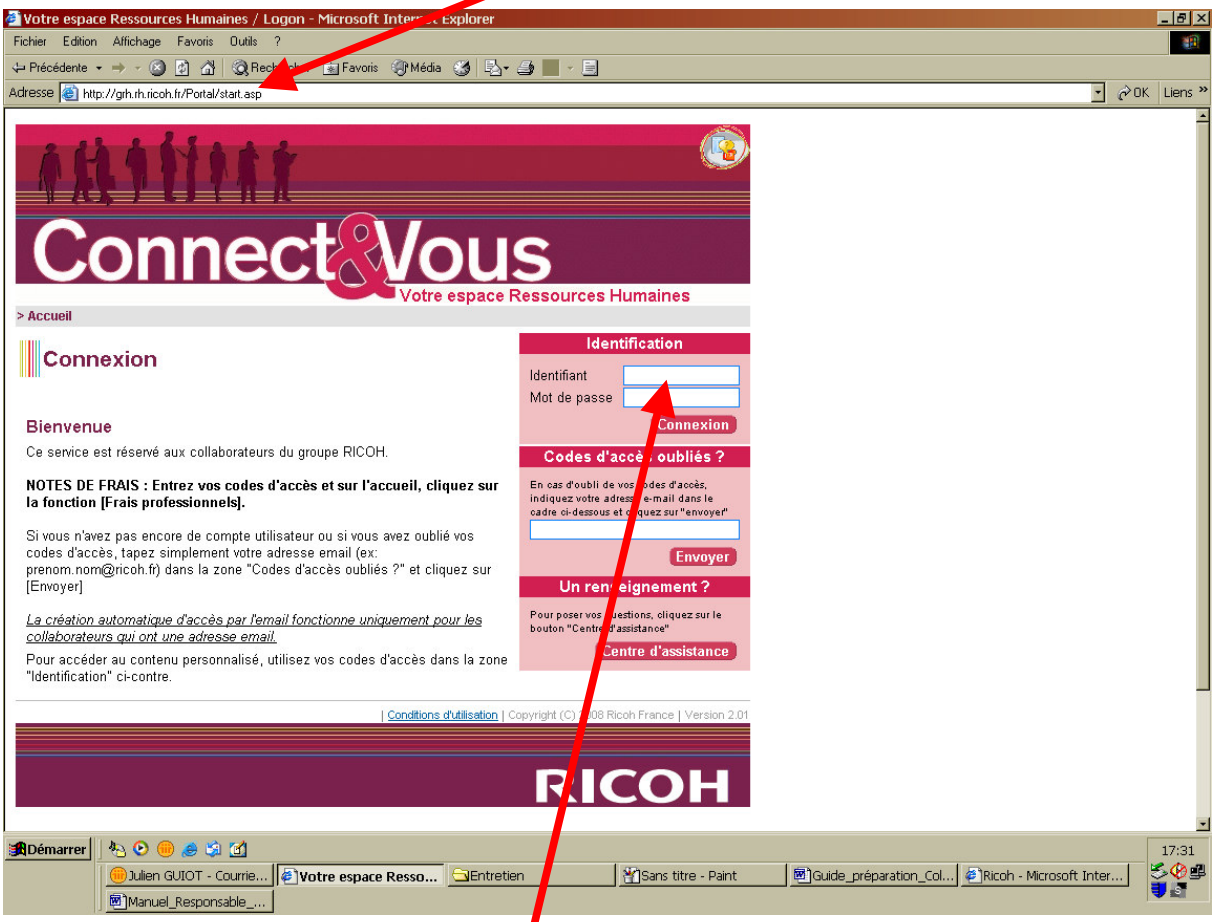
Cordialement,

Le responsable hiérarchique.

ANNEXE 2

UTILISATION DU SITE INTERNET DE SAISIE DES ENTRETIENS ANNUELS DE DEVELOPPEMENT

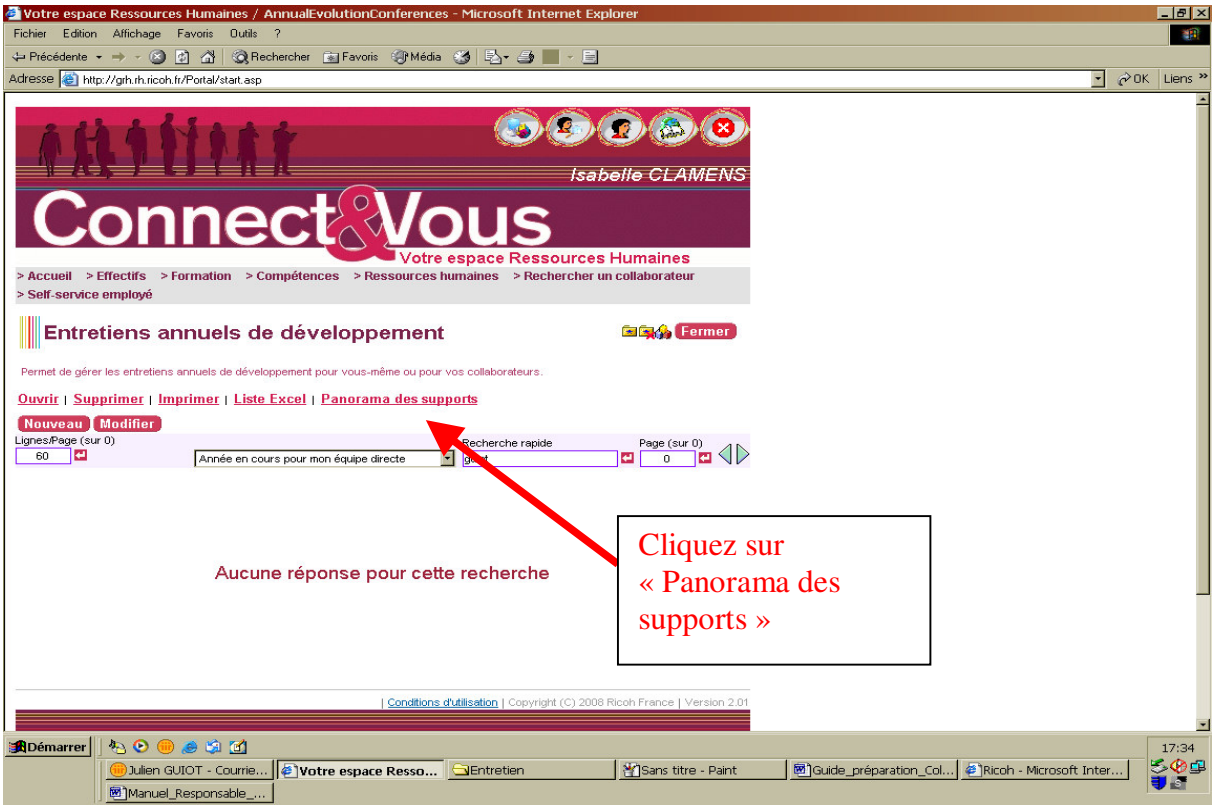
Adresse internet : http://grh.rh.ricoh.fr/Entretiens

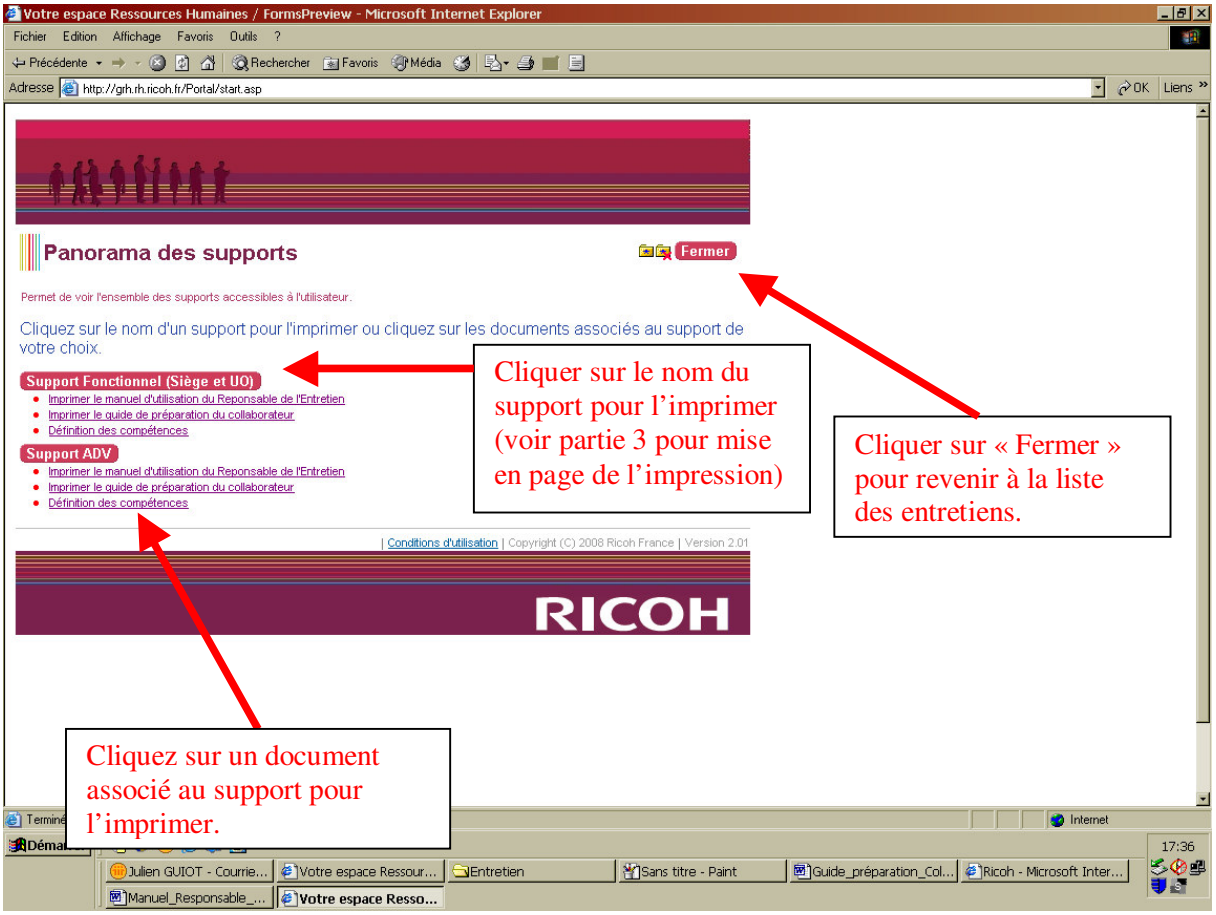

Votre espace Ressources Humaines / Logon - Microsoft Internet Explorer
Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?
Précédente
Favoris
Média
Adresse http://grh.rh.ricoh.fr/Portal/start.asp
OK
Liens
Connect&Vous
Votre espace Ressources Humaines
> Accueil
Connexion
Bienvenue
Ce service est réservé aux collaborateurs du groupe RICOH.
NOTES DE FRAIS : Entrez vos codes d'accès et sur l'accueil, cliquez sur la fonction [Frais professionnels].
Si vous n'avez pas encore de compte utilisateur ou si vous avez oublié vos codes d'accès, tapez simplement votre adresse email (ex: prenom.nom@ricoh.fr) dans la zone "Codes d'accès oubliés ?" et cliquez sur [Envoyer]
La création automatique d'accès par l'email fonctionne uniquement pour les collaborateurs qui ont une adresse email.
Pour accéder au contenu personnalisé, utilisez vos codes d'accès dans la zone "Identification" ci-contre.
Identification
Identifiant
Mot de passe
Connexion
Codes d'accès oubliés ?
En cas d'oubli de vos codes d'accès, indiquez votre adresse e-mail dans le cadre ci-dessous et cliquez sur "envoyer"
Envoyer
Un renseignement ?
Pour poser vos questions, cliquez sur le bouton "Centre d'assistance"
Centre d'assistance
Conditions d'utilisation | Copyright (C) 2008 Ricoh France | Version 2.01
RICOH
Démarrer
Julien GUIOT - Courrie...
Votre espace Resso...
Entretien
Sans titre - Paint
Guide_préparation_Col...
Ricoh - Microsoft Inter...
Manuel_Responsable_...
17:31

Saisir votre identifiant et mot de passe qui vous ont été communiqués

1. Imprimer un support vierge et ses manuels pour la préparation de l'entretien

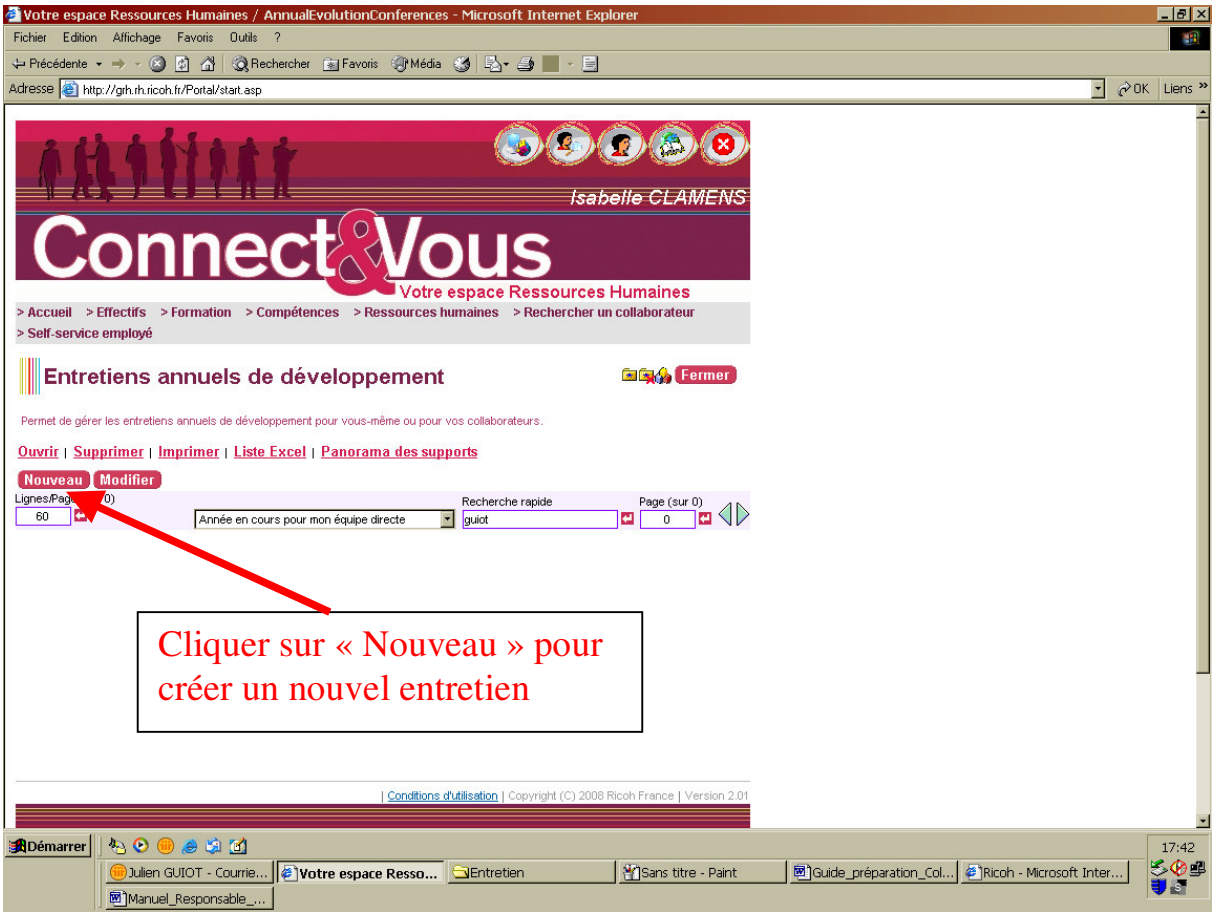
Votre espace Ressources Humaines / MyService - Microsoft Internet Explorer
Isabelle CLAMENS
Connect&Vous
Votre espace Ressources Humaines
> Accueil > Effectifs > Formation > Compétences > Ressources humaines > Rechercher un collaborateur
> Self-service employé
Bienvenue dans l'univers RH ! Ce site met à votre disposition une large palette d'informations personnelles ou concernant vos collaborateurs.
Rechercher un collaborateur
Contrats de travail
Entretiens annuels de développement
Formations acquises
Objectifs individuels
Self-service employé
Mon compte
Self Service Employé
CLIQUER SUR « ENTRETIENS ANNUELS DE DEVELOPPEMENT »

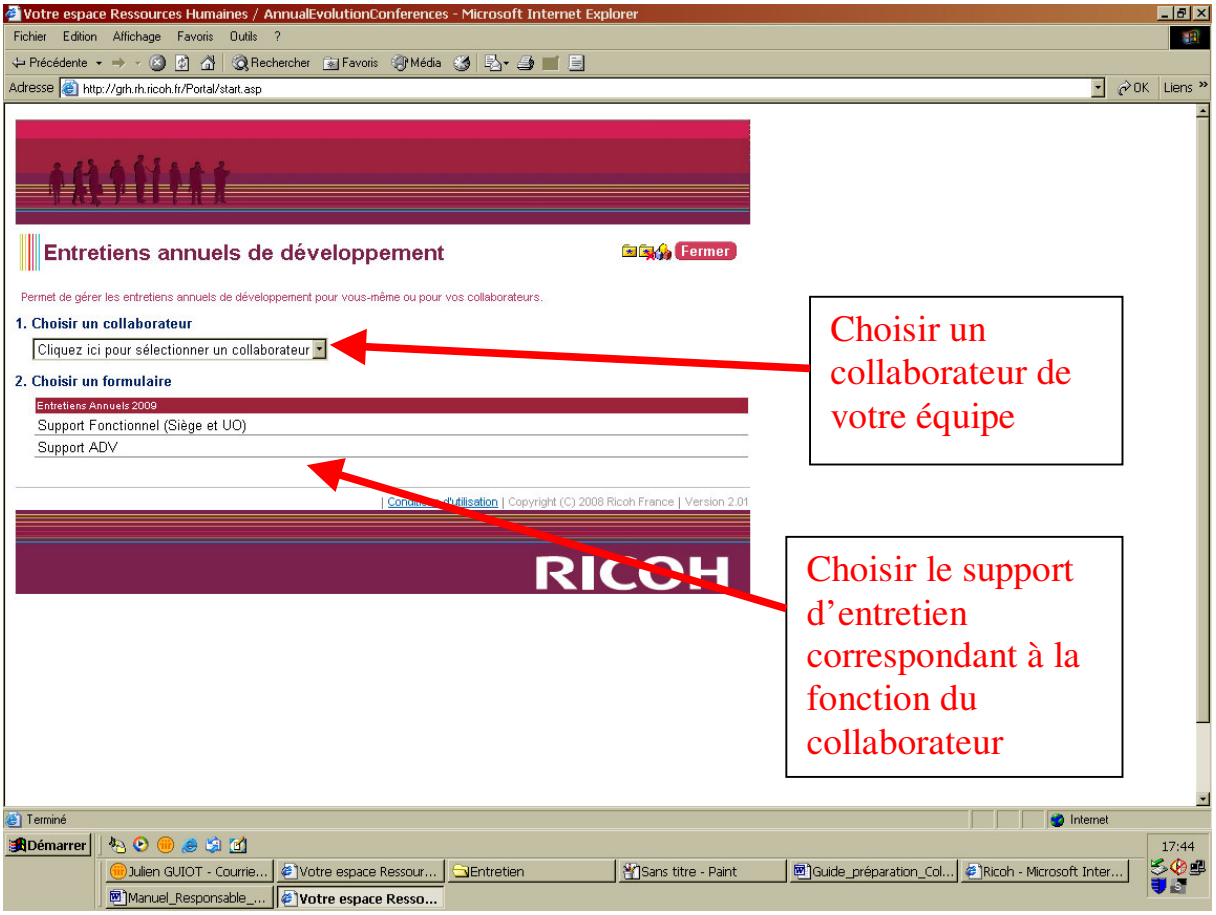

Votre espace Ressources Humaines / AnnualEvolutionConferences - Microsoft Internet Explorer
Isabelle CLAMENS
Connect&Vous
Votre espace Ressources Humaines
> Accueil > Effectifs > Formation > Compétences > Ressources humaines > Rechercher un collaborateur
> Self-service employé
Entretiens annuels de développement
Fermer
Permet de gérer les entretiens annuels de développement pour vous-même ou pour vos collaborateurs.
Ouvrir | Supprimer | Imprimer | Liste Excel | Panorama des supports
Nouveau Modifier
Aucune réponse pour cette recherche
Cliquez sur « Panorama des supports »


Votre espace Ressources Humaines / FormsPreview - Microsoft Internet Explorer
Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?
Précédente Rechercher Favoris Média
Adresse http://grh.rh.ricoh.fr/Portal/start.asp
OK Liens
Panorama des supports
Fermer
Permet de voir l'ensemble des supports accessibles à l'utilisateur.
Cliquez sur le nom d'un support pour l'imprimer ou cliquez sur les documents associés au support de votre choix.
Support Fonctionnel (Siège et UO)
Imprimer le manuel d'utilisation du Reponsable de l'Entretien
Imprimer le guide de préparation du collaborateur
Définition des compétences
Support ADV
Imprimer le manuel d'utilisation du Reponsable de l'Entretien
Imprimer le guide de préparation du collaborateur
Définition des compétences
Conditions d'utilisation | Copyright (C) 2008 Ricoh France | Version 2.01
RICOH
Cliquer sur le nom du support pour l'imprimer (voir partie 3 pour mise en page de l'impression)
Cliquer sur « Fermer » pour revenir à la liste des entretiens.
Cliquez sur un document associé au support pour l'imprimer.
Internet
17:36
Julien GUIOT - Courrie...
Votre espace Ressour...
Entretien
Sans titre - Paint
Guide_préparation_Col...
Ricoh - Microsoft Inter...
Manuel_Responsable_...
Votre espace Resso...

2. Saisie des entretiens annuels de développements

Votre espace Ressources Humaines / MyService - Microsoft Internet Explorer
Isabelle CLAMENS
Connect&Vous
Votre espace Ressources Humaines
> Accueil > Effectifs > Formation > Compétences > Ressources humaines > Rechercher un collaborateur
> Self-service employé
Bienvenue dans l'univers RH ! Ce site met à votre disposition une large palette d'informations personnelles ou concernant vos collaborateurs.
Rechercher un collaborateur
Contrats de travail
Entretiens annuels de développement
Formations acquises
Objectifs individuels
Self-service employé
Mon compte
Self Service HR Access
Cliquer sur « Entretiens annuels de développement »

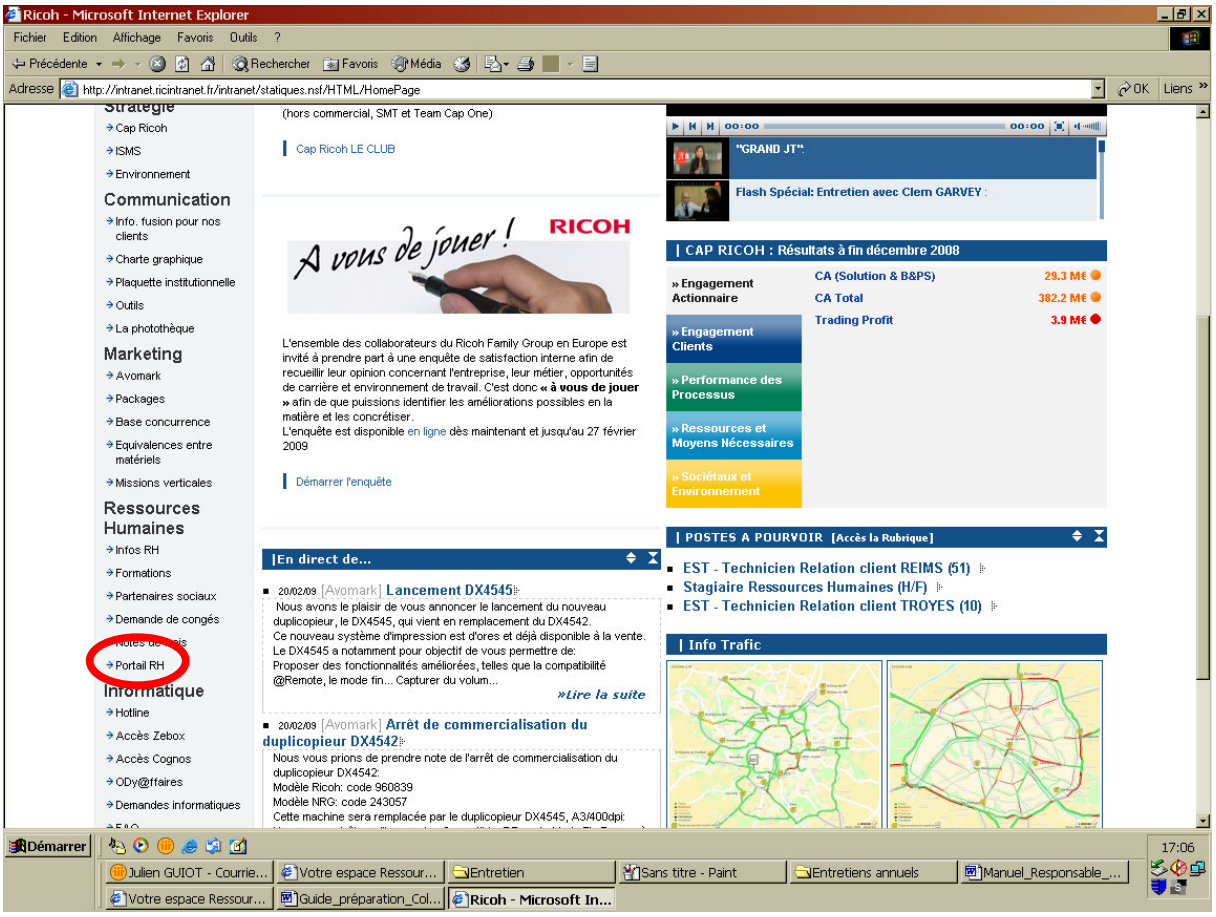

Votre espace Ressources Humaines / AnnualEvolutionConferences - Microsoft Internet Explorer
Isabelle CLAMENS
Connect&Vous
Votre espace Ressources Humaines
> Accueil > Effectifs > Formation > Compétences > Ressources humaines > Rechercher un collaborateur
> Self-service employé
Entretiens annuels de développement
Fermer
Permet de gérer les entretiens annuels de développement pour vous-même ou pour vos collaborateurs.
Ouvrir | Supprimer | Imprimer | Liste Excel | Panorama des supports
Nouveau
Modifier
Recherche rapide
guiot
Page (sur 0)
Cliquer sur « Nouveau » pour créer un nouvel entretien


Votre espace Ressources Humaines / AnnualEvolutionConferences - Microsoft Internet Explorer
Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?
Précédente Rechercher Favoris Média
Adresse http://grh.rh.ricoh.fr/Portal/start.asp
OK Liens
Entretiens annuels de développement
Fermer
Permet de gérer les entretiens annuels de développement pour vous-même ou pour vos collaborateurs.
1. Choisir un collaborateur
Cliquez ici pour sélectionner un collaborateur
2. Choisir un formulaire
Entretiens Annuels 2009
Support Fonctionnel (Siège et UO)
Support ADV
Copyright (C) 2008 Ricoh France | Version 2.01
RICOH
Choisir un collaborateur de votre équipe
Choisir le support d'entretien correspondant à la fonction du collaborateur
Terminé
Internet
Démarrer
17:44
Julien GUIOT - Courrie...
Votre espace Ressour...
Entretien
Sans titre - Paint
Guide_préparation_Col...
Ricoh - Microsoft Inter...
Manuel_Responsable_...
Votre espace Resso...

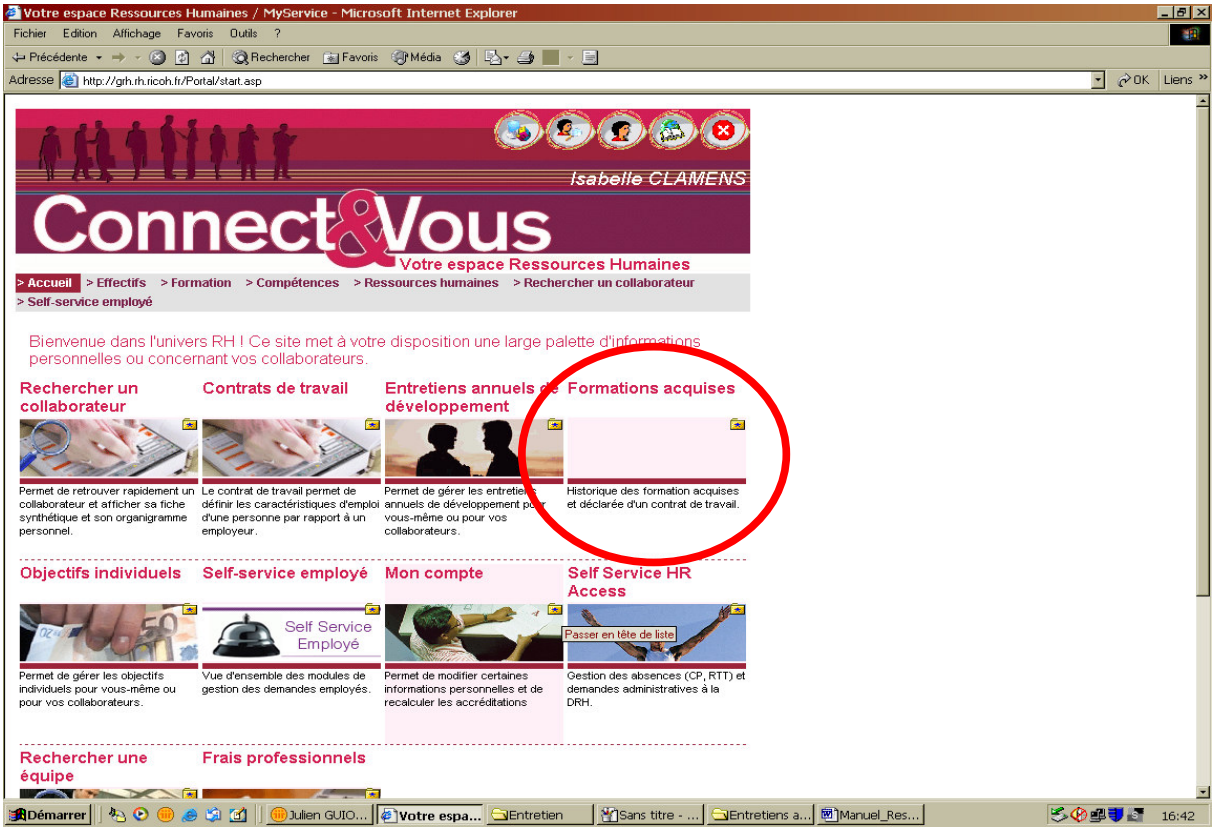
ANNEXE 3

CONSULTATION DE L'HISTORIQUE FORMATION DU COLLABORATEUR

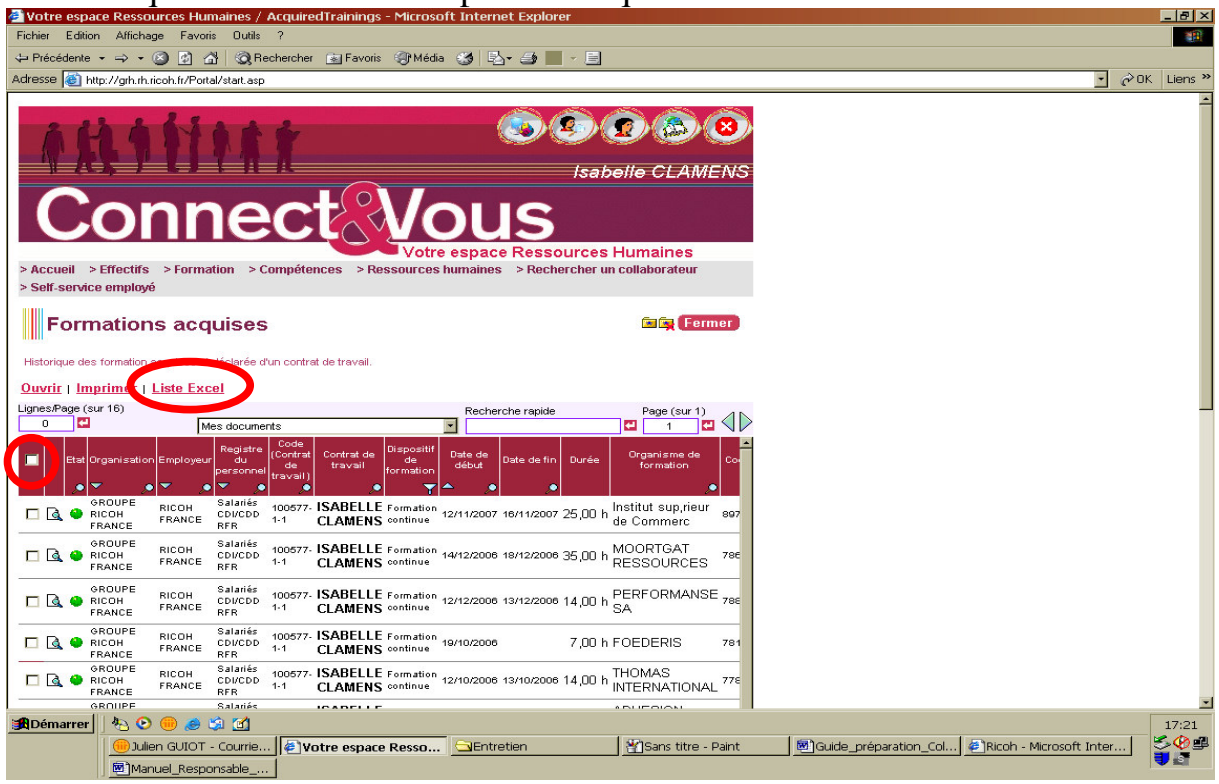
- Connectez vous au portail RH via l'intranet :


Ricoh - Microsoft Internet Explorer
Adresse http://intranet.ricintranet.fr/intranet/statiques.nsf/HTML/HomePage
Stratégie
Cap Ricoh
ISMS
Environnement
Communication
Info. fusion pour nos clients
Charte graphique
Plaquette institutionnelle
Outils
La photothèque
Marketing
Avomark
Packages
Base concurrence
Equivalences entre matériels
Missions verticales
Ressources Humaines
Infos RH
Formations
Partenaires sociaux
Demande de congés
Portail RH
Informatique
Hotline
Accès Zebox
Accès Cognos
ODy@ffaires
Demandes informatiques
(hors commercial, SMT et Team Cap One)
Cap Ricoh LE CLUB
A vous de jouer !
RICOH
L'ensemble des collaborateurs du Ricoh Family Group en Europe est invité à prendre part à une enquête de satisfaction interne afin de recueillir leur opinion concernant l'entreprise, leur métier, opportunités de carrière et environnement de travail. C'est donc « à vous de jouer » afin de que puissions identifier les améliorations possibles en la matière et les concrétiser.
L'enquête est disponible en ligne dès maintenant et jusqu'au 27 février 2009
Démarrer l'enquête
"GRAND JT":
Flash Spécial: Entretien avec Clem GARVEY :
CAP RICOH : Résultats à fin décembre 2008
» Engagement Actionnaire
» Engagement Clients
» Performance des Processus
» Ressources et Moyens Nécessaires
» Sociétaux et Environnement
CA (Solution & B&PS) 29.3 M€
CA Total 382.2 M€
Trading Profit 3.9 M€
POSTES A POURVOIR [Accès la Rubrique]
EST - Technicien Relation client REIMS (51)
Stagiaire Ressources Humaines (H/F)
EST - Technicien Relation client TROYES (10)
Info Trafic
En direct de...
20/02/09 [Avomark] Lancement DX4545
Nous avons le plaisir de vous annoncer le lancement du nouveau duplicopieur, le DX4545, qui vient en remplacement du DX4542.
Ce nouveau système d'impression est d'ores et déjà disponible à la vente.
Le DX4545 a notamment pour objectif de vous permettre de:
Proposer des fonctionnalités améliorées, telles que la compatibilité @Remote, le mode fin... Capturer du volum...
»Lire la suite
20/02/09 [Avomark] Arrêt de commercialisation du duplicopieur DX4542
Nous vous prions de prendre note de l'arrêt de commercialisation du duplicopieur DX4542:
Modèle Ricoh: code 960839
Modèle NRG: code 243057
Cette machine sera remplacée par le duplicopieur DX4545, A3/400dpi:
Démarrer
17:06

- Connectez-vous puis cliquez sur « Formations acquises » :


Votre espace Ressources Humaines / MyService - Microsoft Internet Explorer
Isabelle CLAMENS
Connect&Vous
Votre espace Ressources Humaines
> Accueil > Effectifs > Formation > Compétences > Ressources humaines > Rechercher un collaborateur
> Self-service employé
Bienvenue dans l'univers RH ! Ce site met à votre disposition une large palette d'informations personnelles ou concernant vos collaborateurs.
Rechercher un collaborateur
Contrats de travail
Entretiens annuels de développement
Formations acquises
Historique des formation acquises et déclarée d'un contrat de travail.
Objectifs individuels
Self-service employé
Mon compte
Self Service HR Access
Self Service Employé
Passer en tête de liste
Rechercher une équipe
Frais professionnels

- Vous accédez ensuite à l'ensemble des formations de vos collaborateurs. Pour des raisons de clarté, vous pouvez exporter cette liste sur Excel en cliquant sur l'icône ☐ puis en cliquant sur Liste Excel


Votre espace Ressources Humaines / AcquiredTrainings - Microsoft Internet Explorer
Isabelle CLAMENS
Connect&Vous
Votre espace Ressources Humaines
> Accueil > Effectifs > Formation > Compétences > Ressources humaines > Rechercher un collaborateur
> Self-service employé
Formations acquises
Fermer
Ouvrir | Imprimer | Liste Excel
Lignes/Page (sur 16)
Mes documents
Recherche rapide
Page (sur 1)
Etat | Organisation | Employeur | Registre du personnel | Code (Contrat de travail) | Contrat de travail | Dispositif de formation | Date de début | Date de fin | Durée | Organisme de formation
GROUPE RICOH FRANCE | RICOH FRANCE | Salariés CDI/CDD RFR | 100577-1-1 | ISABELLE CLAMENS | Formation continue | 12/11/2007 | 16/11/2007 | 25,00 h | Institut sup,rieur de Commerc
GROUPE RICOH FRANCE | RICOH FRANCE | Salariés CDI/CDD RFR | 100577-1-1 | ISABELLE CLAMENS | Formation continue | 14/12/2006 | 18/12/2006 | 35,00 h | MOORTGAT RESSOURCES
GROUPE RICOH FRANCE | RICOH FRANCE | Salariés CDI/CDD RFR | 100577-1-1 | ISABELLE CLAMENS | Formation continue | 12/12/2006 | 13/12/2006 | 14,00 h | PERFORMANSE SA
GROUPE RICOH FRANCE | RICOH FRANCE | Salariés CDI/CDD RFR | 100577-1-1 | ISABELLE CLAMENS | Formation continue | 19/10/2006 | 7,00 h | FOEDERIS
GROUPE RICOH FRANCE | RICOH FRANCE | Salariés CDI/CDD RFR | 100577-1-1 | ISABELLE CLAMENS | Formation continue | 12/10/2006 | 13/10/2006 | 14,00 h | THOMAS INTERNATIONAL

ANNEXE 4

LISTE ET DEFINITIONS DES COMPETENCES SELON LE REFERENTIEL EUROPEEN

CORE COMPETENCES

Sens du résultat

Catégorie de Compétences	Core Compétence
Définition	Aptitude à déterminer quels objectifs sont importants, à orienter les ressources afin d'atteindre ces objectifs et à s'attacher à constamment améliorer les manières d'atteindre ces objectifs ou d'obtenir les résultats voulus.
Pourquoi est –elle importante ?	Le fait de se concentrer sur les résultats nous aide à atteindre les objectifs de l'entreprise. Cibler des résultats et les atteindre nous procure un sentiment d'accomplissement et de bien être et nous aide à rester impliqués ; cela montre que nous acceptons d'être tenus pour responsables de l'atteinte d'objectifs partagés avec nos clients.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Se concentre sur des objectifs spécifiques ou standard Respecte ses engagements / répond aux attentes. Travaille d'arrache-pied pour honorer les délais et atteindre ses objectifs. Procède à des révisions régulières de son propre travail pour s'assurer que les standards de performance et de qualité sont bien respectés. Se concentre sur les résultats de son propre travail.	**Définit et s'attache à atteindre des objectifs ambitieux** Compare les différentes attentes et besoins pour établir des priorité eu égard au but global. Devant un environnement changeant, redéfinit les objectifs et les atteint. Se concentre sur les résultats de son équipe.	**Prend des initiatives calculées** Identifie de façon autonome un environnement changeant et adapte les procédures en conséquence en vue d'atteindre les objectifs. Est force de proposition pour ce qui est de la redéfinition d'objectifs en prenant en compte les facteurs temps et coûts. Se concentre sur les résultats de l'entreprise.

Sens du Service Clients

Catégorie de Compétences	Core Compétence
Definition	Le sens du service client représente l'effort fournit pour déterminer et répondre aux besoins des clients. Cela comprend la capacité à développer des relations de confiance (en interne et en externe) à tous les niveaux.
Pourquoi est –elle importante ?	Ce comportement consiste à bien cerner les besoins des clients afin de développer et proposer des solutions adéquates pour contenter les clients.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
rend service au client sérieusement Connaît les clients internes et externes, ainsi que l'importance d'être proche de ses clients. Remplit les contrats. À un bon sens de l'écoute, fait preuve d'empathie et se montre amical et serviable avec le client. Les réactions du client sont notifiées et transmises à une autre personne pour résolution.	**Agit en termes de bénéfice client** Comprend les besoins du client et les satisfait. Utilise les réactions du client dans une démarche d'amélioration continue ainsi que pour générer davantage de bénéfice client. Traite les problèmes du client et les résout au niveau du service.	**Met les attentes client au premier plan** Met en place des solutions afin d'aller au-delà des attentes du client. Traite les problèmes du client et les résout au niveau transversal. Intègre les intérêts du client dans la stratégie de l'entreprise.

Sens de la Communication

Catégorie de Compétences	Core Compétence
Définition	Capacité à écouter les collaborateurs, supérieurs hiérarchiques et clients pour mieux appréhender les informations et prendre en compte la sensibilité d'autrui Au delà des capacités d'écoute et de compréhension, savoir communiquer, c'est aussi être capable de s'exprimer, à l'écrit comme à l'oral, de manière percutante et efficace.
Pourquoi est -elle importante ?	La compréhension revêt une importance cruciale lorsqu'il s'agit d'être certain d'obtenir les résultats désirés. La communication est quant à elle primordiale pour bien comprendre les personnes de différents horizons et intéragir avec elles. L'écoute attentive permet de traiter les problèmes sous-jacents et d'établir de meilleures relations avec les clients et collègues. Écouter activement et poser les bonnes questions permet de déceler et régler des problèmes peu évidents de prime abord.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Donne des informations lorsque nécessaire Communique en temps et en heure, complètement et intelligiblement Fait preuve d'ouverture d'esprit et d'honnêteté lorsqu'il/elle communique Sollicite le retour sur ses interventions Procède à des échanges factuels Écoute attentivement / fait preuve de considération	**Donne les informations de manière active et communique ouvertement** Identifie les besoins en information et les satisfait activement Utilise les informations reçues pour atteindre les objetifs Comprend pourquoi les personnes se conduisent de différentes manières (par ex. Langage corporel et autres modes de communication non-verbale) Fait preuve d'expertise Est capable d'écoute active et attentive	**A intégré ce qu'est un comportement de communicateur/-trice et l'adopte au quotidien** Anticipe les besoins en information et répond aux demandes d'information Comprend pourquoi les personnes se conduisent de différentes manières (par ex. Langage corporel et autres modes de communication non-verbale) et s'adapte à cet état de faits. Anticipe les réactions des personnes et adapte son propre comportement en conséquence Est capable d'interpréter les modes de communication non-verbale (par ex. Langage corporel adapte son propre comportement en conséquence

Travail en Transversal et en équipe

Catégorie de Compétences	Core Compétence
Définition	Capacité à coopérer activement avec ses collègues provenant de la même équipe ou d'une équipe différente afin d'atteindre des résultats communs d'une manière optimisée et de contribuer à une atmosphère plaisante.
Pourquoi est -elle importante ?	Le travail d'équipe permet de garder ouvertes les voies de communication. Valoriser la contribution des autres nous permet de rester ouverts à de nouvelles idées et au courant des préoccupations des clients. Coopérer signifie que nous travaillons tous vers un objectif commun et que nous avons accès à l'expertise répartie dans l'organisation.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Participe activement Respecte les autres, fait sa part de travail. Est ouvert à la collaboration. Partage ses connaissances si on lui demande. Prend en charge la direction de l'équipe si cela ne nuit pas à ses propres intérêts. Participe aux activités de l'équipe.	**S'implique, encourage les autres et fournit de véritables résultats** Apprécie la contribution des autres, ce qui les pousse à participer activement au processus de groupe. Se joint spontanément au processus de groupe afin d'atteindre les résultats le plus efficacement possible. Participe activement aux activités de consolidation de l'équipe. Respecte les décisions de l'équipe, même lorsqu'elles ne sont pas en ligne avec sa propre opinion. Soutient ou travaille pour atteindre un consensus d'équipe.	**Construit une équipe cohérente** Stimule l'enthousiasme en encourageant vivement et en appréciant les autres et leur contribution. Aide les autres à atteindre l'objectif commun de façon pro-active. Joue un rôle essentiel dans la création d'un climat de confiance au sein du groupe. Prévient et gère les conflits. Montre beaucoup de dynamisme dans la réalisation efficace de résultats d'équipe met constamment en place cette façon de travailler. Facilite le consensus dans d'autres équipes au sein de l'entreprise.

Connaissance du business et de l'approche commerciale

Catégorie de Compétences	Core Compétence
Définition	Capacité à se familiariser avec des détails particuliers du business. Évalue les risques, les opportunités et les tendances. Entreprend des actions commerciales qui supportent les priorités stratégiques et opérationnelles de l'organisation.
Pourquoi est -elle importante ?	La connaissance du Business (vision, mission, stratégie, mise en place de la stratégie, poursuite des objectifs) permet aux employés de développer des solutions ou d'entreprendre des actions qui répondent aux besoins de l'organisation.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
est conscient de sa contribution au travail Applique une connaissance solide des différents aspects du Business et des tâches au quotidien. Comprend la façon dont les actions quotidiennes ont un impact sur les résultats de l'entreprise. Connaît la stratégie de l'entreprise, les systèmes de gestion, les valeurs de l'entreprise et le code de conduite. Connaît le portefeuille de l'entreprise.	**Entreprend des actions pour correspondre à la stratégie opérationnelle /tactique** Se concentre sur des développements qui amélioreront la performance (cycle PDCA). Privilégie la rentabilité financière au moment d'établir les priorités Applique ses connaissances financières et identifie les coûts impliqués par les actions. Fait concorder ses propres activités avec les objectifs à moyen et long terme de l'entreprise.	**Entreprend des actions pour être en ligne à la stratégie commerciale et à l'environnement extérieur** Fait le lien entre les contributions des différentes disciplines pour atteindre les objectifs commerciaux. Négocie des accords commerciaux au meilleur prix/délai pour l'organisation. Prend des décisions en fonction de l'amélioration du résultat pour l'organisation. Identifie les futurs champs d'action et les probabilités pour l'entreprise de générer de la croissance.

Capacité d'adaptation et de flexibilité

Catégorie de Compétences	Core Compétence
Définition	Capacité à s'adapter aux changements du marché, des clients, des organisations et des personnes, de manière positive et constructive. Être constamment en phase pour le plus grand bénéfice des clients et de l'organisation.
Pourquoi est -elle importante ?	L'organisation doit tenir le rythme des développements du marché et plus globalement celui du monde des affaires pour conserver son efficacité ; les individus doivent être les éléments moteurs de ce processus. L'attachement à l'amélioration continue constitue un bon moyen de garder son avance sur la concurrence.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Reconnait l'utilité de l'amélioration continue S'efforce de comprendre les nouvelles procédures Fait preuve d'aptitude à mettre en œuvre Se prend en charge sur le plan de l'évolution et de l'amélioration, personnelles comme professionnelles, si on le lui demande Met en œuvre l'amélioration de ses propres méthodes de travail S'adapte dans un environnement changeant	**Initie et fait appel à des processus d'amélioration continue** Inclut l'amélioration continue dans les processus d'évaluation de la performance de son équipe Aide les autres à identifier les besoins de changement et apporte son soutien aux autres lorsqu'ils font face à d'importants changements, sur le plan personnel ou professionnel Stimule l'amélioration chez les autres Aide les autres à s'adapter à un changement d'environnement	**Anticipe /Appuie /Promeut les processus d'amélioration continue** Organise régulièrement des évaluations/revues portant sur des cycles de court / moyen / long terme (par ex. : pdca), visant à mettre en lumière les points d'amélioration et définir des plans d'actions pour lui/elle-même et son entourage Anticipe les problèmes inhérents au changement et les gère en amont Est à l'aise avec l'ambigüité Est à l'origine d'une culture d'amélioration continue

COMPETENCES FONCTIONNELLES

Innovation et créativité

CATÉGORIE DE COMPÉTENCE	Compétence fonctionnelle (Personnelle)
Définition	Aptitude à avoir des idées, entrevoir des possibilités et trouver des alternatives créatives, en toutes circonstances, afin d'améliorer la qualité et la performance d'ensemble
POURQUOI EST-ELLE IMPORTANTE ?	L'innovation et la créativité permettent à l'employé d'apporter des changements aux processus et procédures, ainsi que de mettre en place de nouvelles façons de faire. Elles encouragent la remise en question du status quo et l'amélioration de la situation, à la fois pour les clients et les collègues.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
développe de nouvelles approches pour son activité Identifie les moyens de modifier ou d'optimiser les pratiques et procédures en place S'applique à améliorer les procédures existantes Est capable d'adopter différents points de vue pour envisager les choses	**Développe de nouvelles approches pour son service ou son équipe** Suggère de nouvelles approches à valeur ajoutée pour l'existant en vue d'améliorer la performance globale de son service Encourage et récompense l'innovation de ses collaborateurs Apporte des améliorations innovantes à l'existant Assure une veille de ce qui se fait ailleurs et l'applique de manière originale Applique des méthologies connues de nouvelle manière Autorise les erreurs chez ses collaborateurs en vue de ne pas inhiber leurs velléités créatrices et innovatrices	**est à l'origine d'une culture de l'innovation** Identifie les zones d'activité qui présentent des opportunités de nouvelles approches Identifie les nouvelles sources d'information Augmente la performance en utilisant et promouvant des concepts innovants Favorise une mentalité d'innovation transversale Instaure une atmosphère et agit de manière à permettre à son entourage l'élaboration de nouveaux concepts ou la découverte de nouvelles solutions Utilise le benchmarking pour importer et valider les idées et meilleures pratiques observées ailleurs

Aptitude à prendre ses responsabilités

CATÉGORIE DE COMPÉTENCE	Compétence fonctionnelle (personnelle)
Définition	Aptitude à assumer l'organisation, les actions entreprises, les évaluations et leurs conséquences.
POURQUOI EST-ELLE IMPORTANTE ?	L'entreprise se trouve dans un environnement concurrentiel évoluant à grand pas et doit pouvoir compter sur des managers capables et désireux d'assumer la responsabilité de leurs décisions, des employés à leur charge, et des changements survenant afin de susciter la réussite chez ceux qui les entourent.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Assume les responsabilités qui lui ont été attribuées N'assume que ses propres responsabilités Se contente d'agir dans les limites de ses fonctions et n'assume ses responsablités que dans ce cadre Est capable d'identifier les zones engageant potentiellement sa responsabilité dans le cadre de ses fonctions	**Prend ses responsabilités de façon autonome** Assume ses propres responsabilités et celles de son équipe Identifie et s'arroge les responsabilités non assumées Est toujours à l'affût de nouvelles responsabilités à assumer, y compris dans les situations complexes ou frustrantes S'approprie activement les missions, projets etc.	**identifie les développements à venir et assure la définition de plans d'actions infléchissant ces développements** Assume des responsabilités sur un plan transversal Intègre les conséquences de ses actes dans une approche d'amélioration continue Réévalue ses propres responsabilités et celles des autres au gré des évolutions de l'environnement et attribue des responsabilités à l'aune de la stratégie d'entreprise

Respect des engagements

CATÉGORIE DE COMPÉTENCE	Compétence fonctionnelle (personnelle)
Définition	Agit en phase avec les objectifs, la vision et les valeurs de l'organisation. Montre de l'enthousiasme et du dynamisme dans l'atteinte des objectifs.
POURQUOI EST-ELLE IMPORTANTE ?	Elle donne sa force à l'entreprise ; il s'agit d'un élément essentiel de la culture d'entreprise. Le personnel engagé est plus enclin à fournir des efforts supplémentaires afin d'atteindre les objectifs et l'attachement de l'entreprise à sa démarche d'excellence.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Passif, loyal S'adapte aux règles officielles et officieuses de l'organisation. Montre sa volonté d'atteindre les objectifs définis lorsque les autres le lui demandent. Est loyal et connaît les valeurs de base de l'organisation.	**Montre du dynamisme dans l'atteinte des objectifs** Examine les différentes manières d'atteindre les objectifs. Comprend et accepte les objectifs, la vision et les valeurs de l'organisation. Éprouve un sentiment d'appartenance à l'égard de l'organisation et montre son engagement.	**Fait preuve d'initiative, inspire les autres et stimule l'engagement** Montre un engagement total envers l'organisation et, lorsque cela est nécessaire, fournit des efforts personnels pour soutenir les objectifs de l'organisation. Défend l'organisation en cas de critique. A une influence positive sur l'engagement des autres dans les équipes. Soutient et défend les décisions bénéfiques à l'organisation, même lorsqu'elles sont sujettes à controverse ou impopulaires. Met les intérêts de son propre service de côté afin de bénéficier des intérêts de l'organisation à long terme. Diffuse les valeurs et la vision de l'organisation en dehors de l'entreprise.

Capacité à travailler sous pression

CATÉGORIE DE COMPÉTENCE	Compétence fonctionnelle (personelle)
DÉFINITION	Faculté à réagir de manière équilibrée et à conserver un bon de niveau de performance sous pression.
POURQUOI EST-ELLE IMPORTANTE ?	Marque de professionalisme à l'endroit des collègues et clients. Participe au bien-être de la personne concernée.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Équilibré avec l'aide des autres Est en règle générale capable de travailler efficacement malgré une augmentation du niveau de pression, dans un contexte de travail établi, à condition qu'il/elle puisse compter sur le soutien de son entourage professionnel. Néanmoins, la tension est palpable/visible dans l'environnement de travail (par ex. : marques d'émotion ou d'irritation).	**Bien équilibré** Une augmentation du niveau de pression liée au travail ne contrarie pas l'équilibre de la personne dans le cadre de ses activités professionnelles, à condition qu'il/elle soit en mesure de conserver le contrôle de ses propres priorités/méthodes de travail. Sait généralement très bien dissimuler son stress pour épargner son environnement. Gère efficacement les situations de conflits et autres situations stressantes (au delà de l'augmentation de la charge de travail) dans son propre environnement de travail. Sait généralement très bien dissimuler la pression liée à son travail pour épargner son environnement. Adopte une attitude positive et se concentre sur la recherche de solutions.	**Aide les autres à transformer le stress en énergie positive** Réagit de manière équilibrée, avisée et efficace dans les situations stressantes, même lorsqu'elles surviennent dans de nouveaux domaines (en dehors du cadre des fonctions propres). Met les obstacles en perspective, gère efficacement son propre stress et ne communique pas ce stress à son entourage. Gère efficacement ses propres situations stressantes et est en mesure d'apporter son aide aux autres dans les situations de stress extrême. Met en place des actions visant à abaisser le niveau de stress de son équipe.

Impact et influence

CATÉGORIE DE COMPÉTENCE	Compétences Fonctionnelle (sociale)
Définition	Capacité à influencer les autres grâce au raisonnement, à des arguments convaincants, des présentations et un talent de négociateur. Cela est basé sur le désir d'avoir un impact ou un effet spécifique sur les autres, lorsque la personne a ses propres intentions, un type spécifique d'impression à donner ou une ligne de conduite que la personne souhaite que les autres adoptent.
POURQUOI EST-ELLE IMPORTANTE ?	Le fait d'influencer les autres et de les motiver à suivre une ligne de conduite est essentiel pour la création d'un alignement. L'impact et l'influence nous permettent d'obtenir des résultats grâce à d'autres personnes en obtenant leur concours et en communiquant sur ce qui doit être fait. Influencer les autres favorise l'obtention de modifications.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Expose ses intentions Cherche à avoir un effet ou un impact spécifique ; s'inquiète de sa réputation, son statut, son apparence, etc., mais n'entreprend aucune action spécifique.	**Calcule l'impact de ses actions ou de ses paroles** Adapte une présentation ou une discussion pour capter l'intérêt de chacun. Anticipe l'effet d'une action ou d'un détail sur l'image qu'ont les gens du locuteur. Entreprend une action calculée importante ou inhabituelle afin d'obtenir un impact spécifique. Anticipe et se prépare aux réactions des autres.	**Utilise les stratégies d'influence** Gagne des soutiens pour des idées en sous main Gère la communication et l'information afin d'obtenir des effets spécifiques dans un groupe. Utilise les chaînes d'influence ou d'autres tiers pour influencer.

Capacités relationnalles

CATÉGORIE DE COMPÉTENCE	Compétences Fonctionnelle (Sociale)
Définition	Aptitude à établir et entretenir des relations/partenariats sur un mode gagnant/gagnant.
POURQUOI EST-ELLE IMPORTANTE ?	Établir des relations s'avère crucial pour maintenir l'implication des parties prenantes, obtenir des résultats des autres et garder le contact.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
établit des relations de travail Établit des relations avec les clients, le personnel et les collègues en respectant ses engagements et la confidentialité. Fait preuve d'intérêt pour les questions et activités professionnelles des autres.	**établit des relations sur le mode "gangant-gagnant"** Organise des rassemblements visant spécifiquement à établir ou renforcer des relations avec les autres. Joue un rôle actif dans le réseau social. Établit des contacts informels avec les autres en sus des contacts dictés par le travail (networking). Cherche activement à participer aux retombées positives pour toutes les parties prenantes	**établit des relations stratégiques** Est considéré comme un expert et inspire les autres pour ce qui est d'établir et d'entretenir des relations stratégiques avec les parties prenantes. Utilise les réseaux internes comme externes pour atteindre les objectifs professionnels et conserver un avantage concurrentiel confortable.

Capacité à gérer les conflits

CATÉGORIE DE COMPÉTENCE	Compétence fonctionnelle (sociale)
DÉfinition	Capacité à détecter les conflits relationnels et les traiter de manière objective. Faire face au problème avec ouverture d'esprit et parvenir à une solution constructive, acceptée par toutes les parties. Parvenir à une situation gagnant/gagnant.
POURQUOI EST-ELLE IMPORTANTE ?	Les conflits doivent être gérés de façon à ce que les gens puissent travailler en équipe et atteindre les objectifs.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Réagit correctement, sait quand demander de l'aide Réagit calmement à des points de vue contradictoires. Sait quand demander de l'aide afin de pouvoir travailler de façon constructive sur une solution partagée. Volonté de travailler avec les gens, même en cas de difficultés.	**Agit de façon autonome** Est capable de réussir dans des situations où les personnes sont susceptibles de générer des tensions. Ne perd pas confiance en cas de difficultés dans les relations avec d'autres personnes. S'implique activement et efficacement dans la recherche d'une solution acceptable pour toutes les parties. Est capable de faire face directement et ouvertement à une situation ou à un problème stressant, avec détermination et flexibilité.	**Prévient les conflits de façon proactive** Fait preuve d'initiative et prévient les conflits en stimulant les discussions ouvertes. Peut aider en cas de conflits et trouver une solution. Sert de modèle de rôle. Favorise une issue « gagnant-gagnant ».

Capacité à résoudre les problèmes

CATÉGORIE DE COMPÉTENCE	Compétence fonctionnelle (professionnelle)
Définition	Capacité à assembler, analyser et juger les informations (faits, chiffres, situations, données) de façon efficace. Trouve et met en place des solutions adéquates et opportunes, tout en gardant à l'esprit les conséquences potentielles.
POURQUOI EST-ELLE IMPORTANTE ?	Elle permet à l'organisation de choisir les options les plus adéquates afin d'atteindre les objectifs commerciaux.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Résout des problèmes peu complexes / fournit des solutions à court terme / utilise les règles de base / reconnait les modèles Recueille des informations concernant les situations ou problèmes moins complexes dans son propre travail. Propose des solutions à court terme. Utilise son intuition, le bon sens et son expérience passée pour identifier ou résoudre des problèmes. Observe des différences, des tendances et des corrélations dans les données. Observe des similarités entre des situations passées et présentes.	**Résout des problèmes complexes fournit des solutions à moyen terme / Applique des concepts / a un esprit créatif** Analyse des problèmes plus complexes dans le cadre du travail. Choisit la solution la mieux adaptée à partir de plusieurs possibilités. Détecte les conséquences à moyen terme. Traduit les solutions en actions et les met en oeuvre. Utilise sa connaissance de théories ou de tendances ou de situations passées différentes pour étudier les situations présentes ou futures. Applique, modifie et développe des méthodes ou des concepts de façon adéquate. Générer des idées nouvelles, des préconisations ou solutions pour adresser des opportunités actuelles ou futures.	**Résout des problèmes très complexes / fournit des solutions à long terme** Analyse entièrement des systèmes, problèmes ou situations complexes qui dépassent sa propre zone de responsabilité, choisit des solutions structurelles. Détecte les conséquences à long terme, est capable d'influer sur les parties prenantes et de gagner leur soutien pour réussir la mise en oeuvre.

Capacité d'analyse

CATÉGORIE DE COMPÉTENCE	Compétence fonctionnelle (professionnelle)
Définition	Implique la compréhension d'une situation en la scindant en plusieurs parties ou en détectant les implications d'une situation étape par étape. La capacité d'analyse inclut l'organisation des aspects d'un problème, d'une situation, etc., de manière méthodique ; la comparaison des différents aspects ou caractéristiques ; la définition de priorités de façon logique ; l'identification de la chronologie, des relations causales (le cas échéant) afin de parvenir à une solution.
POURQUOI EST-ELLE IMPORTANTE ?	Elle est importante car elle nous permet d'établir une liste des priorités et de prendre des décisions importantes à partir de l'évaluation de l'impact et des implications des résultats possibles.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Détecte les problèmatiques-clés Décompose un problème en plusieurs parties (A, B, C). Examine les données et identifie les problématiques-clés. Identifie les causes et les effets, en utilisant un mode de pensée fondé sur les hypothèses.	**Fait des analyses, voit plusieurs relations** Examine objectivement chaque aspect d'une idée ou d'une situation afin d'assurer que tous les impacts ont été correctement évalués avant de prendre une décision sur la marche à suivre. Analyse les situations en étudiant les différentes causes et les différents effets. Entreprend l'analyse et détecte les implications des résultats à travers les données ou lors de la prise en charge des situations. Applique des outils ou des techniques pour analyser une plage de données.	**Fait des analyses complexes** Utilise plusieurs techniques d'analyse pour décomposer des problèmes complexes en plusieurs parties. Utilise plusieurs techniques d'analyse pour identifier plusieurs solutions, détermine la valeur de chaque solution et prépare les décisions.

Capacité à conceptuatiser

CATÉGORIE DE COMPÉTENCE	Compétence fonctionnelle (professionnelle)
CATÉGORIE DE COMPÉTENCE	Aptitude à identifier les similitudes structurelles ou les liens entre des situations apparemment sans rapport, et à identifier les points clés ou sous-jacents dans les situations complexes. Implique de savoir mettre à profit son expérience professionnelle, les formations reçues ainsi que son propre vécu, sa créativité, ses facultés de raisonnement et autres procédés intuitifs. Permet de trouver des solutions ou des alternatives viables de prime abord peu évidentes.
POURQUOI EST-ELLE IMPORTANTE ?	L'importance du mode de pensée conceptuelle réside dans le fait qu'il permet de dégager des règles d'un ensemble de faits divers et variés, de trouver des correspondances entre des schémas apparemment sans rapport et de toujours avoir un regard neuf sur ce qui nous entoure. Cette aptitude est cruciale dans la prise de décisions, dans l'établissement de nouvelles règles et leur mise en application dans des situations inédites et inattendues.

Niveau 1	Niveau 2	Level 3
Identifie les schémas Fait appel à son intuition, au bon sens et à son vécu. Remarque les différences, les tendances et les relations réciproques entre les données. Voit les similitudes entre la situation actuelle et les événements passés.	**Simplifie les données ou situtations complexes** Utilise ses connaissances théoriques ou les tendances/situations du passé pour envisager les situations actuelles ou à venir. Applique, modifie ou construit sur la base des concepts ou méthodes assimilés de manière pertinente. Synthétise idées, problématiques et observations en une explication claire et pertinente. Restitue des connaissances ou idées existantes de manière plus accessible afin de fonder ses décisions.	**Élabore de nouveaux concepts** Élabore de nouveaux concepts qui ne paraissent pas évidents aux autres et qui ne se résument pas à la restitution de connaissances acquises, au plan professionnel comme personnel, afin de démêler les situations ou de résoudre les problèmes.

Planification et organisation

CATÉGORIE DE COMPÉTENCE	Compétence fonctionnelle (professionnelle)
Définition	La planification et l'organisation constituent la capacité à établir une ligne de conduite systématique pour soi-même, les autres ou les projets, afin de garantir la bonne réalisation ou d'atteindre un objectif spécifique. Cela comprend la définition de priorités, d'objectifs et de calendriers afin d'atteindre la productivité maximum.
POURQUOI EST-ELLE IMPORTANTE ?	Une bonne planification est signe de bonne gérance. Le succès dans tous les domaines nécessite une préparation et une planification minutieuses. Sans planification ni préparation correctes, l'échec est presque toujours garanti.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Organise son propre travail pour réaliser des tâches de routine Connaît les objectifs et résultats de base de sa propre activité. Divise une tâche en étapes-clés et planifie l'ordre correct des actions. Établit ses propres priorités quant aux plans de l'équipe/du service. Modifie les plans en fonction du niveau de succès lors de l'accomplissement des résultats. Recherche la participation des autres afin d'améliorer le plan. Prépare le travail journalier, hebdomadaire et mensuel.	**Prepare les plans pour l'équipe ou les projets** Mène des études sur l'évaluation des besoins et la faisabilité. Analyse les informations pour identifier les tendances, les problématiques, les objectifs, les coûts et les bénéfices afin de réaliser la gestion des ressources. Entretient le dynamisme et le soutien en communiquant régulièrement sur l'importance et la réalisation des projets et activités. Construit un projet comme un moyen d'informer les autres et d'obtenir leur engagement. Mène des suivis post implémentation et consigne les résultats pour référence ultérieure.	**Mène / organise des projets complexes ou stratégiques** Gère les ressources et le plan de développement pour un programme ou l'organisation entière, en impliquant des structures et des compétences différentes. Planifie les actions nécessaires à l'engagement constant des parties prenantes. Identifie les barrières et définit les éléments moteurs clés, responsabilités et indicateurs, en les communiquant à l'organisation. Reconnaît l'excellence et la réussite au sein de l'entreprise. Met au point un suivi systématique sur les priorités, les ressources et le flux de travaux sur le moyen et le long terme. Réalise des synergies entre les processus et les intègre à d'autres projets.

COMPETENCES MANAGERIALES

Décider

Catégorie de Compétences	Leadership Compétence
Définition	Capacité à prendre les bonnes décisions au bon moment et à les appliquer.
Pourquoi est –elle importante ?	Il est crucial d'avoir une approche structurée lorsqu'il s'agit de prendre des décisions ; cela permet aux employés d'envisager toutes les données à leur disposition avant de faire les bons choix, au bon moment.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 2
Fait appel à des méthodes standard pour prendre des décisions Est capable de prendre des décisions et de les appliquer en s'appuyant sur des précédents et des procédures. Identifie les différentes possibilités connues ; recommande et applique la plus appropriée en fonction de la situation.	**Prend des décisions motivées en adaptant des méthodes analytiques** Est capable d'exposer une synthèse des bénéfices et des conséquences pour l'équipe / le service. Facilite la mise en application de la décision. Identifie les différentes possibilités et sélectionne la plus adaptée en contrebalançant objectifs immédiats et objectifs à plus termes. Intègre les différents points de vue dans le processus de prise de décision	**Prend en compte le contexte stratégique pour prendre des décisions motivées** A une bonne vue d'ensemble et intègre les développements à long terme au moment d'évaluer les informations et de peser les décisions. Jauge les risques par rapport aux bénéfices dans le contexte du plan stratégique.

Manager le changement

Catégorie de Compétences	Leadership Compétence
Définition	Le management du changement est la capacité à mettre en place de nouvelles initiatives ou des changements importants tout en s'assurant que tous les individus restent engagés envers l'organisation.
Pourquoi est –elle importante ?	Le management du changement est important car les organisations doivent être capables de s'adapter pour rester compétitives.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Adopter une attitude positive à l'égard du changement Est capable de comprendre les raisons du changement. Donne l'exemple aux autres lorsqu'il fait face au changement. Répond rapidement et de façon positive au changement et encourage les autres à faire de même.	**Met en oeuvre et gère le changement efficacement** Demande et prend en compte l'avis des autres lors de la planification d'un changement. Tient son équipe informée des changements. Encourage son équipe à voir les changements de façon positive. Base ses décisions de changement sur un raisonnement et une analyse logiques.	**Soutient le changement** Est à l'origine d'une culture qui permet le succès de la mise en oeuvre des initiatives de management du changement. Prend réellement en compte l'impact du changement sur le bien-être, la motivation et la charge de travail. Encourage la planification et le management du changement.

Motiver et Animer (les autres)

Catégorie de Compétences	Leadership Compétence
Définition	Susciter la motivation et l'enthousiasme représente la capacité à assurer l'engagement envers une vision claire au travers de l'inspiration, du respect (montrer et gagner) et de la loyauté.
Pourquoi est –elle importante ?	La motivation des autres est importante lorsque l'on souhaite s'assurer que tous les employés s'engagent envers l'organisation, étant donné qu'ils sont les éléments clés du succès.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Montre une attitude positive Fait preuve d'intégrité et d'impartialité. Démontre une attitude positive en toutes circonstances. Aide les autres lorsque cela est nécessaire. Respecte les idées des autres, en modifiant sa propre opinion le cas échéant.	**Stimule l'équipe** Reconnaît que les autres ont fait du bon travail. Adresse des félicitations en cas de succès. Met en place des objectifs réalistes et stimulants, et les examine. Délègue les responsabilités et prépare l'équipe efficacement. Permet aux autres de faire entendre leur voix lors de la prise de décision.	**Impact sur la culture** Modèle de rôle (groupe ou manager). Travaille avec l'équipe afin de développer une stratégie claire et d'atteindre les objectifs de fonction. S'assure de l'attachement de son équipe à une vision claire qui génère enthousiasme et stimulation.

Développer les Hommes

Catégorie de Compétences	Leadership Compétence
Définition	Aptitude à encourager et à gérer l'apprentissage et le développement des autres en vue de répondre aux besoins futurs en compétences, de l'entreprise comme des individus.
Pourquoi est –elle importante ?	Les Managers jouent un rôle crucial dans l'entreprise sur deux plans ; ils doivent en assurer le futur à long-terme et faire en sorte que ses objectifs stratégiques puissent toujours être atteints. C'est pourquoi les managers ont pour mission de s'assurer que les individus, comme les équipes, comprennent bien ce qu'on exige d'eux et pourquoi on l'exige, d'apporter ou d'organiser le support nécessaire, et de déléguer sans condition de manière que les individus se sentent pleinement investis et assument davantage de responsabilités.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
oriente et donne des instructions Identifie les besoins en formation des individus et prend en charge leur plan de développement personnel. Est conscient de l'importance du développement personnel. Organise des faces à faces. Donne un avis circonstancié, au bon moment, sur les réalisations et indique les points d'améliorations. Informe les personnes de ce qu'on attend d'elles. Aide les individus à traiter les problèmes par eux-mêmes.	**Participe au développement de l'équipe** Assure la tenue de plan de développement de l'équipe. S'attache à fournir un environnement de travail propice, en mettant à disposition les ressources nécessaires et en éliminant tout parasite à un travail efficace. S'inscrit en exemple au travers d'une conduite irréprochable. Demande l'avis des autres pour remettre en question ses propres convictions au sujet des performances ou des besoins en développement d'un individu. Donne aux autres l'opportunité de mettre en pratique de nouvelles compétences et assure ou organise la formation.	**Incarne un modèle dont on doit s'inspirer** Communique et obtient l'engagement de l'équipe sur une vision commune des objectifs. Développe pleinement et crée des opportunités qui aide les autres à réaliser leur potentiel. Insuffle aux autres l'envie de surmonter les difficultés et d'atteindre les objectifs, et leur en donne les moyens. Nourrit l'identité de l'équipe et la fierté d'appartenance. Lie les plans de développement du service à la stratégie d'entreprise

Penser et agir Stratégie

Catégorie de Compétences	Leadership Compétence
Définition	Aptitude à s'écarter des pratiques en place pour construire une vision à long terme sur la base des forces et faiblesses de l'entreprise, de ses positionnements actuels et futurs dans son secteur d'activité, sur son marché. Aptitude à allier visions / concepts à long terme et quotidien.
Pourquoi est –elle importante ?	Il est primordial que les individus aient toujours à l'esprit une vision plus large lorsqu'ils prennent des initiatives ou des décisions impactant leur zone d'influence. Un manque de connaissance des affaires risque de générer des conflits d'objectifs ou de priorités.

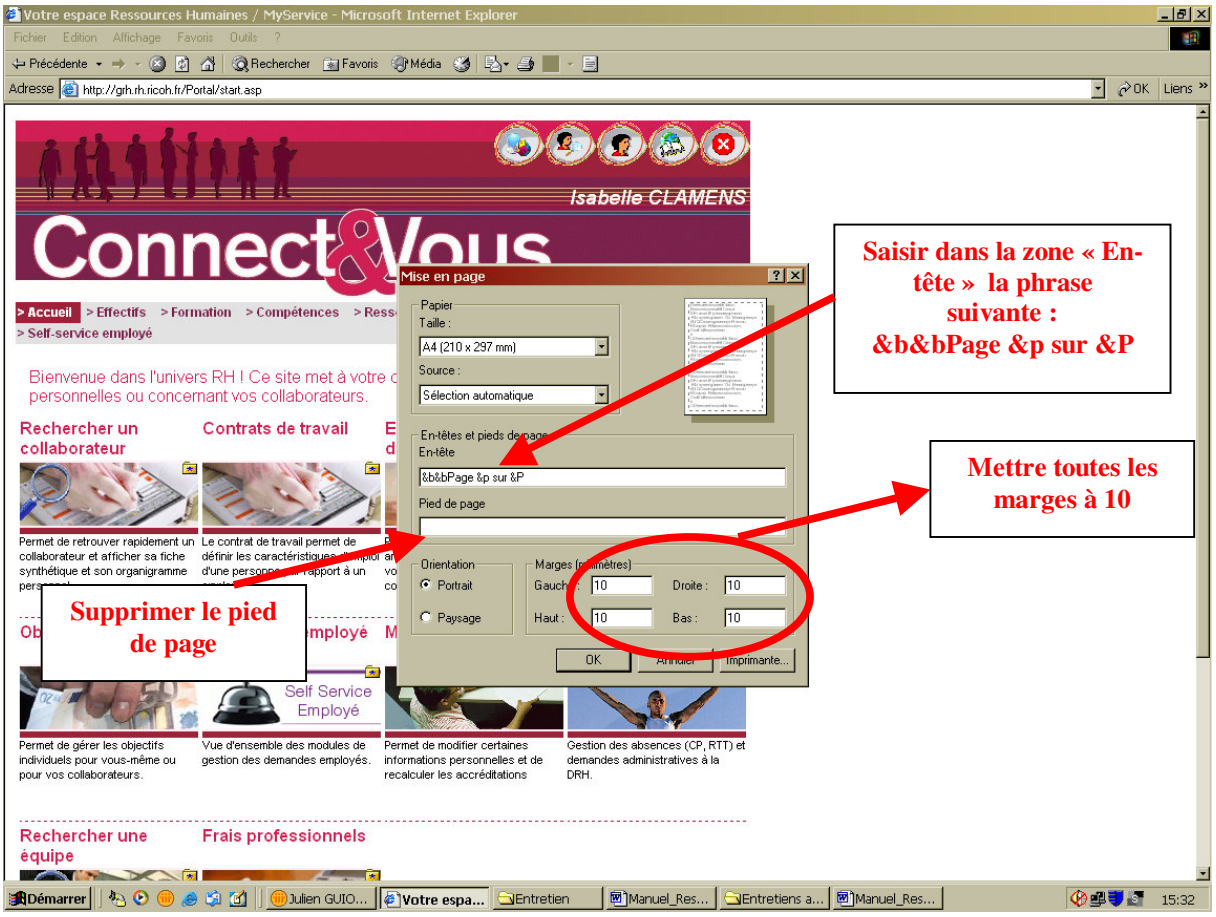
Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Comprend les fondamentaux de l'entreprise Comprend les fondamentaux de l'entreprise et est capable de les expliquer à d'autres. Comprend les fondamentaux stratégiques de l'entreprise et les intègre à ses prises de décisions (par ex. : aptitude à bien gérer un budget, réalise une étude de cas en amont de ses décisions/actions, se place dans la perspective du marché, effectue des analyses des risques/bénéfices, etc.)	**_Pense en termes stratégiques et appréhende l'environnement extérieur** Se place dans une perspective à long terme pour ses activités au quotidien. Effectue des revues des actions de son service à l'aune des objectifs de l'entreprise. Se place à l'échelle de l'entreprise pour évaluer les alternatives possible. Est conscient des tendances de l'industrie et de la mesure dans laquelle ses évolutions pourraient impacter l'entreprise. Envisage la manière dont les politiques, méthodes et processus actuels sont susceptibles d'être affectés par les évolutions et tendances futures.	**Agit de manière à se conformer à la stratégie de l'entreprise et à l'environnement extérieur** Comprend les conséquences de ses décisions sur l'entreprise. Établit un plan d'actions pour réaliser les objectifs ou visions à long terme. Partage son point de vue sur ce qu'il/elle estime être le meilleur pour l'entreprise à l'avenir. Sa compréhension de l'environnement extérieur se traduit dans sa conception de plans pour l'entreprise.

ANNEXE 5

IMPRESSION DE DOCUMENT

Afin d'imprimer au mieux vos documents, une petite manipulation informatique s'impose :

- Ouvrez une page internet ;
- Cliquez sur fichier puis choisissez « Mise en page »
- Dans la fenêtre « Mise en page », effectuez les modifications suivantes :


Votre espace Ressources Humaines / MyService - Microsoft Internet Explorer
Isabelle CLAMENS
Connect&Vous
Mise en page
Saisir dans la zone « En-tête » la phrase suivante : &b&bPage &p sur &P
Mettre toutes les marges à 10
Supprimer le pied de page